

ОГЛАВЛЕНИЕ

Список сокращений	10
Введение. Парадокс рынка!	12
Глава 1. Вводные аспекты института клиентских менеджеров	14
1.1. Типы B2B-продаж и их влияние на организационную структуру отделов B2B-продаж	14
1.2. Организационные структуры отделов B2B-продаж и место КМ в них ..	19
1.3. Сравнение задач менеджеров всех типов	36
1.4. А можно, чтобы активным менеджером и клиентским менеджером был один сотрудник?	48
1.5. Ценный конечный продукт клиентского менеджера	54
1.6. Психологические аспекты работы клиентских менеджеров	67
1.7. Итоги главы 1. Задания на внедрение	71
Глава 2. Распределение рабочего времени КМ	73
2.1. ФРД как инструмент формирования и контроля распределения рабочего времени менеджеров по продажам	74
2.2. Эффективное распределение рабочего времени КМ	86
2.3. Время КМ в сравнении с другими продавцами	98
2.4. Правильная должностная инструкция КМ (да и любого другого менеджера по продажам)	101
2.5. Итоги главы 2. Задания на внедрение	118
Глава 3. Замеры в работе клиентского менеджера	121
3.1. Обязательные замеры в работе КМ	125
3.2. ABC-анализ	132
3.3. Количественная и качественная миграция по ABC-анализу	139
3.4. XYZ-анализ	143

3.5. Частота покупок, частотный анализ.....	146
3.6. Средний чек.....	151
3.7. Взаимоотношения показателей и замеров в продажах.....	153
3.8. Коэффициент удержания клиентов.....	158
3.9. Оценка рисков клиента.....	160
3.10.Сезонность.....	162
3.11.Пенетрация.....	163
3.12.Конверсии заказов постоянных клиентов.....	166
3.13.Замеры лояльности постоянных клиентов.....	167
3.14.Какие замеры нужны в зависимости от типа B2B-продаж.....	169
3.15.Итоги главы 3. Задания на внедрение.....	171
Глава 4. Как выжать максимум из клиентской базы.....	176
4.1. Анализ продаж и потенциала.....	177
4.2. Как выявить объем закупки?.....	182
4.3. ABCD-анализ.....	191
4.4. Работа с категорией D. Стратегия экономии энергии и сил.....	195
4.5. Работа с категорией B. Стратегия удержания.....	201
4.6. Работа с категориями A и C. Стратегия развития.....	207
4.7. Распределение времени работы по ABCD-анализу.....	214
4.8. Мероприятия по развитию клиентов категорий A, B и C.....	215
4.9. Итоги главы 4. Задания на внедрение.....	218
Глава 5. Организация управления и работы КМ.....	223
5.1. Материальная мотивация КМ.....	225
5.1.1. Общая структура построения материальной мотивации.....	231
5.1.2. Коэффициенты для клиентских менеджеров.....	236
5.2. Отчетность КМ.....	245
5.2.1. План-отчет по продажам.....	249
5.2.2. Воронки продаж сделок и конверсии по сделкам.....	251
5.2.3. ЖИР.....	255
5.2.4. Прогноз продаж.....	259
5.2.5. Индивидуальный план работы с клиентом. Рабочий журнал..	264
5.2.6. Ежедневный отчет.....	266
5.3. Увеличение среднего чека.....	270
5.3.1. Правильное КП.....	270
5.3.2. Допродажи (апсейл).....	276
5.3.3. «Магнит сверху».....	280
5.3.4. Расширение ассортимента. Сущность матрицы Ансоффа в работе с постоянными клиентами.....	283
5.4. Оптимизация бизнес-процессов.....	285
5.5. Итоги главы 5. Задания на внедрение.....	290

Глава 6. Важные инструменты работы КМ	298
6.1. Система постоянных касаний клиентов. Обязательные и стандартные касания	300
6.1.1. Количество касаний при продажах, близких к транзакционным	309
6.1.2. Количество касаний при консультационных/ стратегических продажах, близких к проектным, с принятием решения более 2 месяцев	311
6.1.3. Все поводы для касаний	313
6.1.4. Организация стандартных касаний	322
6.2. Годовая встреча с клиентами типа А и А +	323
6.3. Реактивация «спящих» клиентов	329
6.3.1. Как реактивируем по времени?	333
6.3.2. Кто должен реактивировать клиента?	334
6.3.3. Алгоритм проведения реактивации «уснувших» клиентов	335
6.4. Ценовое удержание	341
6.5. Итоги главы 6. Задания на внедрение	344
Заключение. Рекомендации по внедрению	350
Приложения	357
Приложение 1. Анкета «идеальный поставщик»	357
Приложение 2. Анкета «Идеальный сервис»	358
Приложение 3. 10 признаков отличного сервиса	359

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

1. АП — администратор продаж.
2. АПР — алгоритм принятия решения.
3. БП — бизнес-процесс.
4. ВКК — внутрикорпоративная коммуникация.
5. ГД — генеральный директор.
6. ГПР — группа лиц, принимающих решения.
7. ДИ — должностная инструкция.
8. ЖИР — журнал интенсивности работ.
9. КД — коммерческий директор.
10. КМ/АМ — клиентский менеджер/аккаунт-менеджер.
11. КО — клиентский отдел.
12. КП — коммерческое предложение.
13. КПД — коэффициент полезного действия.
14. ЛВР — лицо, влияющее на принятие решения.
15. ЛПР — лицо, принимающее решение.
16. МП — менеджер по продажам.
17. ОП — отдел продаж.
18. РКО — руководитель клиентского отдела.
19. РОП — руководитель отдела продаж.
20. СР — специалист отдела развития.
21. СОП — специалист офисных продаж.
22. СППО — система «План-Прогноз-Отчет».
23. ТЗ — техническое задание.
24. ТК — Трудовой кодекс.
25. ТМ — телемаркетолог.
26. УТП — уникальное торговое предложение.

27. УГД — условный годовой доход.
28. ФОТ — фонд оплаты труда.
29. ХПВ — характеристики, преимущества, выгоды (продукта).
30. ЦКП — ценный конечный продукт.
31. CRM-система (*от англ. customer relationship management — управление взаимоотношениями с клиентами*) — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации взаимодействия с клиентами, в частности для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними.
32. ERP-система (*от англ. enterprise resource planning — планирование ресурсов предприятия*) — программный пакет, реализующий стратегию ERP.
33. HR-менеджер (*от англ. human resources — человеческие ресурсы*) — специалист отдела персонала, который занимается подбором и развитием сотрудников.
34. КАМ (*англ. key account manager*) — менеджер по работе с ключевыми клиентами.
35. KPI (*англ. key performance indicators*) — ключевые показатели эффективности.
36. NPS (*англ. net promoter score*) — индекс лояльности.
37. P&L (*англ. profit and loss statement*) — отчет, показывающий прибыль и убытки компании за определенный период.
38. MML (*англ. minimum must list*) — минимальная ассортиментная матрица.

ВВЕДЕНИЕ

ПАРАДОКС РЫНКА!

80% сделок в сфере B2B-продаж — это сделки с постоянными клиентами, которыми занимаются клиентские менеджеры (КМ). В то же время 80% обучающих мероприятий посвящены привлечению новых клиентов и проходят для менеджеров активных продаж. Мы расходуем 80% сил на 20% возможностей.

Специалисты по работе с постоянными клиентами привлечением новых заказчиков либо не занимаются совсем, либо занимаются по остаточному принципу. Их никто ничему не учит, хотя они приносят львиную долю денег компаниям!

Напрашивается два вывода:

1. Либо в сфере B2B-продаж дуршлаг: учимся привлекать рыбу в дырявые сети, а зашивать сети, удерживать и растить рыбку не умеем.
2. Либо сильно недооцениваем профессиональную работу клиентского отдела продаж.

Мы решили исправить этот недочет и открыть глаза на золото, которое лежит у вас под ногами.

Известно, что клиента надо найти, привлечь, удержать, развивать и возвращать. Этими разными по сути процессами во многих компаниях занимаются различные специалисты. Конвейерные системы продаж — уже давно не новость. Однако остается пробел в обучении специалистов по работе с постоянными клиентами.

Эта книга целиком посвящена организации клиентского отдела — тому, как должны работать специалисты, чтобы получить максимальный результат от клиентской базы.

И эту работу **необходимо организовать вам** — руководителям, топ-менеджерам — так как здесь представлена система, которую КМ самостоятельно внедрить не смогут. Эти изменения затронут всю компанию. От эффективности этой системы будет зависеть ваше долгосрочное выживание и развитие, потому что новые клиенты рано или поздно закончатся.

Прежде чем приступить к чтению книги, ответьте себе на следующие вопросы:

1. Объем продаж от текущих клиентов сейчас больше, чем от новых клиентов?
2. Общий бюджет постоянных клиентов предположительно больше, чем текущий объем ваших продаж им (то есть они отдают вам не весь бюджет)?
3. Объем продаж существующим клиентам снижается или стоит на месте?
4. Ваши менеджеры недостаточно квалифицированы, чтобы забрать весь объем бюджета клиента себе, а не просто отрабатывать полученные заказы?
5. Бывает, что клиенты уходят и не возвращаются?
6. Средний чек (объем отгрузки) мог быть выше?
7. В основном идет реагирование на запросы клиентов, а инициирование общения реже?
8. Размер клиентской базы постоянный или снижается?

Задание на внедрение

Посчитайте соотношение всех вторых покупок к первым и начните считать их всегда. Это покажет процент удержания новых клиентов. Он должен быть не ниже 67%, иначе у вас дырка в кармане (это правило не относится к проектным продажам, где сделка бывает лишь раз).

Чтобы продать один раз, иногда нужен хороший продавец, который наобещал с три короба. Чтобы продать второй раз и все последующие, нужна хорошая компания, которая исполнила все обещания продавца!

А. Е.

ГЛАВА 1

ВВОДНЫЕ АСПЕКТЫ ИНСТИТУТА КЛИЕНТСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ

Теории ничего не доказывают, зато позволяют выиграть время и отдохнуть, если ты вконец запутался, стараясь найти то, что найти невозможно.

Марк Твен

В этой главе мы рассмотрим ряд теоретических аспектов, которые необходимы для понимания, как нужно правильно построить работу клиентского отдела. Благодаря этому вам будет легче разобраться, откуда берутся те или иные практические рекомендации, на чем они основаны, и почему мы рекомендуем делать так, а не иначе. Это будет самая объемная и трудная для понимания глава книги. Дальше будет легче.

Если вам нужно срочно «выжать» максимум из клиентской базы, то можете перейти к главе 4.

1.1. ТИПЫ В2В-ПРОДАЖ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ ОТДЕЛОВ В2В-ПРОДАЖ

Вопросы организации работы клиентских менеджеров нужно начать с вариантов организационных структур В2В-продаж, чтобы определить место КМ в структуре и его функционал.

Структура отдела В2В-продаж в большей степени зависит от типа продаж, которые осуществляет компания на своем рынке.

Различают четыре базовых типа продаж на промышленных рынках:

1. Транзакционные.
2. Консультационные.
3. Стратегические.
4. Смешанные.

Транзакционные продажи — это продажи товаров и услуг, которые клиентам нужны в больших количествах или которые клиенты используют в своей деятельности чаще. Например, вода для офиса, канцелярские товары, расходные материалы, некоторые виды строительных материалов и т. д. Как правило, клиент закрывает свою потребность за счет выбора поставщика по ценам или условиям поставки и дальнейших постоянных закупок. Товары и услуги в транзакционных продажах не обладают какой-то сложностью, и клиенту не нужны дополнительные консультации по их использованию, кроме предложения выгодных для него условий.

Задача продавца сводится к приему большого количества заказов и обеспечению их исполнения. Работа менеджеров заключается в обработке заказов, подбору дополнительного ассортимента или аналогов и допродажам сопутствующего ассортимента. Так как поток заказов большой, времени на продолжительную работу с каждым конкретным заказом нет. Важно четко принимать все заказы и отгружать их с условиями, которые устраивают клиентов. Основы удержания клиентов в транзакционных продажах: цена и сроки, обеспечение условий поставок и удобство клиентов. Сейчас все чаще транзакционные продажи переводятся в автоматический или полуавтоматический режим с использованием веб-сервисов или приложений.

При этом типе продаж клиент ожидает стабильности в наличии товара, быстроты обработки и поставки заказов без сбоев и ошибок.

Консультационные продажи — это продажи не столько самих товаров и услуг, сколько решений, которые требуют активной работы менеджеров в помощи подбора подходящих вариантов, раскрытия выгод использования таких решений, преимуществ и особенностей применения. На B2B-рынках к таким продажам относятся все

продажи технологического оборудования, инструментов, услуг по техническому и технологическому обслуживанию и т. д.

В консультационных продажах закрытие потребностей клиента осуществляется не только за счет ценовых параметров, но и за счет прямых и косвенных выгод на определенном горизонте использования товара или услуги. Консультационные продажи в большинстве случаев — это проектные продажи с продолжительным взаимодействием поставщика и клиента. В цикле сделки принимают участие не только менеджеры, но и узкие специалисты (технологи, инженеры, проектировщики и т. д.), которые, обладая компетенциями, консультируют клиентов по подбору и всем аспектам использования товара или услуги. Чаще компетенции компании поставщика выше, чем компетенции клиентов.

Задача консультационных продаж — выяснение или формирование потребностей и предложение клиенту конечных решений, которые прямо или косвенно повысят эффективность его технологических и других бизнес-процессов. В таких продажах условия удержания клиента — это стоимость, удобство и выгоды, которые клиент получает за счет взаимодействия с компанией-поставщиком, а также опыт внедрения таких решений. Консультационные продажи могут быть разовыми, например приобретение технологического оборудования, или частыми — поставки сырья и ингредиентов. Но разовые закупки не означают, что после продажи взаимодействие с клиентом заканчивается. Несмотря на то что срок службы технологического оборудования может исчисляться годами и десятилетиями, компания-поставщик продолжает коммуникации с клиентами с целью предоставления дополнительных услуг, к примеру, технического обслуживания или поставок запасных частей и иного оборудования.

Стратегические продажи — это продажи товаров или услуг, которые значительно влияют на бизнес или рыночное положение клиента. К таким продажам относятся стратегическое консультирование, инфраструктурные проекты, проекты по проектированию и реализации промышленных и социальных объектов и т. д.

Часто стратегическими продажами можно назвать аутсорсинг целых функций компании клиента, например, логистики или подбора кадров. Это настоящее партнерство.

Так же, как и в консультационных продажах, потребность клиента удовлетворяется не только благодаря ценовым параметрам, но и за счет прямых и косвенных выгод на долгом горизонте планирования. Но стратегическая продажа чаще всего может быть осуществлена только один раз за жизненный цикл компании клиента. Результаты стратегических продаж влияют на компанию клиента в целом, обеспечивают ее функционирование или повышение эффективности всей компании.

Продажи стратегического типа характеризуются продолжительными циклами сделки, вовлеченностью большого количества сотрудников с двух сторон, часто привлечением подрядных организаций или третьих сторон для финансирования.

Как правило, в стратегических продажах удержание клиентов вторично или может отсутствовать вовсе, так как потребность в стратегическом товаре или услуге может не возникнуть, а дополнительное обслуживание или допродажи чаще всего осуществляются другими поставщиками.

Смешанные типы продаж. Компаний, которые осуществляют только определенный тип продаж, например, только консультационные или транзакционные, мало. На рынке распространены смешанные типы продаж, что обеспечивает устойчивость компании-поставщика на рынке. Варианты смешанных типов продаж: консультационные + транзакционные, консультационные + стратегические.

Консультационные + транзакционные: компания осуществляет консультационную продажу сырья для производства продукта с полным циклом проектной продажи. Задача — удовлетворить технологические потребности клиента. А уже продажи самого сырья осуществляются по транзакционной схеме с периодической поддержкой технологов компании-поставщика. Продажи инструментов также проходят по этой схеме.

Консультационные + стратегические продажи: компания специализируется на поставках отдельных агрегатов и оборудования, но при необходимости может осуществить стратегическую продажу — поставку целой технологической линии — или реализовать полный цикл по проектированию, поставке и запуску производственной площадки клиента.

Схематически это отображено в таблице ниже.

Вид	Кто делает	Что продает	Кому продает	Фокус	Управление
Транзакционные	Продавец	Продукт и услуги	Ф/Л, закупки	Знание продукта	Инструкции
Консультационные	Специалист	Добавленная стоимость	Ф/Л, эксперты	Опыт внедрения	Цели
Стратегические	Бизнесмен	Ноу-хау, знания	VIP, топ-менеджмент	Бизнес клиента	Ценности

Таблица 1

Из представленной таблицы видно, что отличие в видах продаж проявляется во всех параметрах:

- ✓ Кто продает?
- ✓ Что продает?
- ✓ Кому продает?
- ✓ На чем фокусируется при продаже?
- ✓ Как меняется управление разными видами продавцов?

Особое внимание хочется обратить на колонку «Кому продает».

В транзакционных продажах стандартизировать продукт и осуществлять закупку по параметрам может любое лицо, тогда как в консультационных это должен быть специалист, хорошо понимающий отличия предложенных вариантов решений. В стратегических продажах это чаще всего владелец или топ-менеджер, который отвечает за ключевые показатели всей компании. И тогда сам продукт — лишь часть общей концепции.

Пример из сферы логистики

Перевозка 20 тонн груза фурой Москва — Санкт-Петербург за 30 р./км будет транзакционной продажей. Доставка груза в несколько разных точек с учетом маршрутов, упаковки, страховки груза будет консультационной продажей. Полный аутсорсинг функции доставки по разным точкам, осуществляемый исполнителем на постоянной основе — стратегической продажей.

Вопрос: Какие виды продаж присутствуют у вас?

Ответ на него будет определять структуру вашего сбытового подразделения.

1.2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ОТДЕЛОВ B2B-ПРОДАЖ И МЕСТО КМ В НИХ

После определения типа продаж и их главных характеристик можно переходить к основным видам организационных структур B2B-продаж. Организационная структура четко зависит от типа продаж, а от структуры — кадровый состав и распределение функционала внутри отдела или между подразделениями компании.

Ниже представлена сводная таблица по организационным структурам. Первый столбец описывает типы продаж в разрезе сложности товара, количества клиентов на рынке и у компании, стоимости товара или услуг и частоты повторных покупок. Следующие столбцы описывают состав профессионального отдела продаж и позиции сотрудников с их первичным функционалом и задачами. Пока еще в компаниях чаще встречаются универсальные продавцы, которые выполняют весь функционал. Это некие универсалы, которых трудно найти, еще сложнее обучить и удержать. Работают они так, что любимое занятие делают хорошо, а нелюбимое откладывают. Из-за этого средний показатель эффективности у них ниже, чем у узкоспециализированных сотрудников.

Организационная структура при транзакционных продажах

Характеристики продаж: стоимость товаров или услуг низкая, количество клиентов с потребностями на рынке очень большое (тысячи и десятки/сотни тысяч), сложность товаров невысокая, частота закупок товаров или услуг высокая — раз в месяц или чаще.

При таких параметрах отдел продаж состоит из телемаркетологов, специалиста по развитию (активного менеджера) и специалиста офисных продаж (сотрудника, который принимает и передает в обеспечение заказы клиентов).

Транзакционные продажи	Телемаркетолог	Специалист по развитию	
Сложность — низкая Клиентов — сотни тысяч Стоимость — низкая Частота — высокая	1. Квалификация 2. Актуальность покупки	1. Первая продажа 2. Передача 3. Реактивация	
Транзакционные продажи с удержанием постоянных клиентов	Телемаркетолог	Специалист по развитию	
Сложность — средняя Клиентов — десятки тысяч Стоимость — средняя Частота — средняя	1. Квалификация	1. Актуальность покупки 2. Первая продажа 3. Передача 4. Реактивация 5. Новый ассортимент	
Консультационные продажи, чаще проектные	Телемаркетолог	Специалист по развитию	
Сложность — высокая Клиентов — тысячи Стоимость — высокая Частота — низкая	1. Квалификация	1. Актуальность покупки 2. Первая продажа 3. Передача	
Стратегические продажи, консалтинг, инфраструктурные проекты, производства	Телемаркетолог	Специалист по развитию	
Сложность — очень высокая Клиентов — сотни, реже тысячи Стоимость — очень высокая Частота — очень низкая	1. Квалификация 2. Актуальность покупки	1. Продажа 2. Передача проекта	

Телемаркетологи в такой системе занимаются работой с входящими холодными или теплыми лидами (сленговое название «лидо-рубы»), производят квалификацию клиентов — определяют соответствие типа клиентов типу, на который ориентирована система сбыта, и в некоторых системах продаж определяют актуальность покупки или готовность клиента переключиться на другого поставщика.